إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

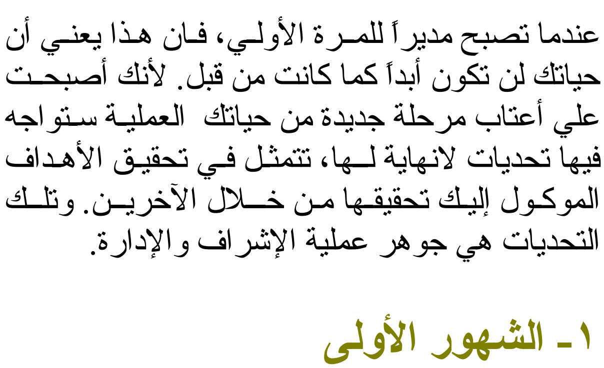
السنة الأولى
العدد الثالث والعشرون

ديسمبر
(كانون أول)
١٩٩٣

سلوك إدارى

مدير لأول مرة

تأليف: لورن بلكر

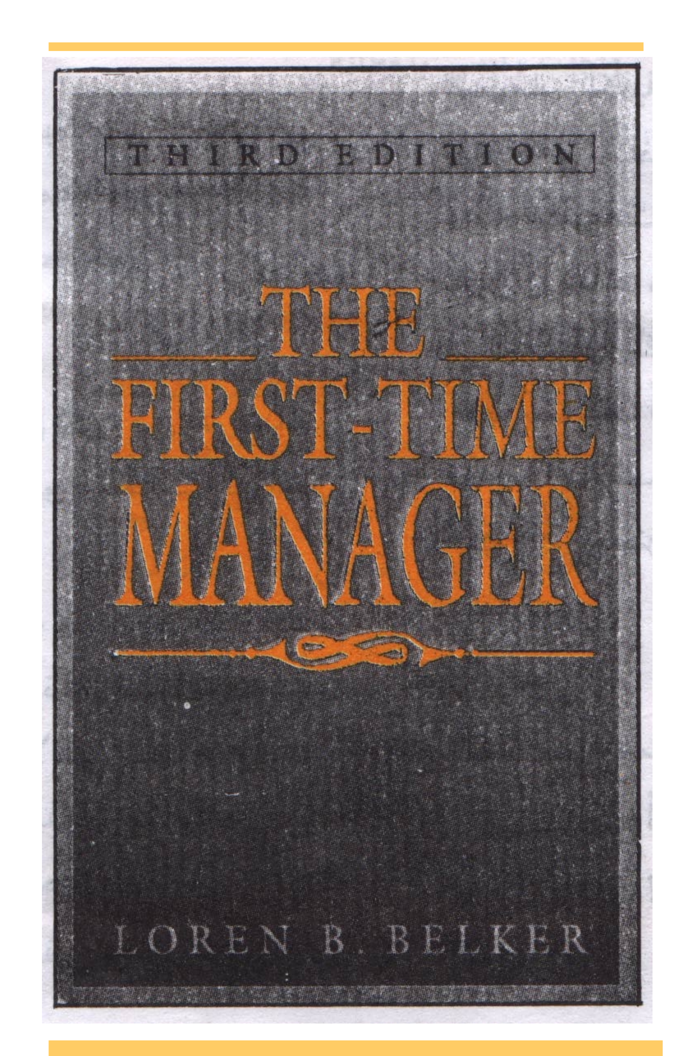


عندما تصبح مديراً للمرة الأولى، فان هذا يعني أن حياتك لن تكون أبداً كما كانت من قبل. لأنك أصبحت على أعتاب مرحلة جديدة من حياتك العملية ستواجه فيها تحديات لانهاية لها، تتمثل في تحقيق الأهداف الموكول إليك تحقيقها من خلال الآخرين. وتلك التحديات هي جوهر عملية الإشراف والإدارة.

١ـ الشهور الأولى

منذ الأسبوع الأول من توليك مهمة الإدارة لأول مرة ستلاحظ تطورات مدهشة تمر بك. فيجب عليك أن تدرك الكثير من الحقائق:

- لا تعتقد أن جميع الناس في إدارتك سيكونون سعداء بقدومك. فبعضهم يعتقدون أنهم أحق منك بهذا المنصب، والبعض الآخر من الحاقدين سيتمنون فشلك.
- وسيبدأ على الفور فريق (نعم) الالتفاف حولك لأنهم سيعتبرونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية. وقد لا تكون جميع مراميهم سيئة، ووسائلهم في التقرب إليك لن تخلو من شئ مرغوب.
- وسيضعك فريق أخر من مرءوسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف علي نوعية إجاباتك. وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول لا أعرف، أو من النوع الذي يتمادى في



التمويه.

- أما الأغلبية فسيفضلون طريقة (انتظر لتر) وهو ما تتمناه، فهم لن يمتدحونك أو يذموك قبل أن يروا تصرفاتك وأسلوبك في الإدارة.
- وسيتم تقييمك من الجميع بمقارنتك بسلفك في الإدارة.فإن كان أداؤه ضعيفاً فسيبدو أداؤك أفضل. وان كان سلفك علي درجة عالية من الكفاءة فسيكون الحكم عليك قاسياً. وفي كلتا الحالتين فان أمامك عملاً كبيراً يجب عليك أن تؤديه.
- ومن أول القرارات التي يجب أن تتخذها، هو أن تتجنب إحداث تغييرات سريعة في طرق العمل ما لم تكن قد جئت مزوداً بتعليمات معينة من الإدارة العليا للتغيير. وفي غير هذه الحالة، كن صبوراً ولا تتعجل. فقد ينظر إلى التعديلات العاجلة وكأنها إهانة لمن سبقك. وقد تواجه تغييراتك المقاومة من المرؤوسين.
- وغالباً ما يلجأ المديرون الجدد إلى التماس المشورة من رؤسائهم ولا يلجأون إلى مرءوسيهم، مع أن لديهم الكثير من الكثير، وهم الذين سيقوم أداؤك في النهاية بأدائهم.
- وإذا أردت أن تكون قدوة حسنة لمرءوسيك، ابدأ عملك دائماً في المواعيد الرسمية المحددة.

وخلال الشهرين الأولين احرص علي عقد جلسات حوار مع مرءوسيك. ولا تفعل ذلك في الأسبوع الأول، لتعطيهم فرصة للتعرف عليك. وأن تعقد هذه الجلسات في مكتبك بهدف تنمية طرق اتصال بينك وبينهم. و اعط اهتماماً جيداً لما يقولون. وحاول التعرف علي ميولهم واتجاهاتهم وطموحاتهم واجعل بينك وبينهم نوعاً من الألفة. وستكتشف في الشهور الأولي أن مهارتك الفنية ليست في درجة أهمية علاقاتك الإنسانية.

عقبات في الطريق

من أهم الصعاب التي ستواجهك وأنت حديث العهد بالإدارة أصدقائك القدامى الذين تحولوا إلى مرءوسين لك. وتلك مشكلة من المشكلات التي لا يوجد حل ناجح لها. فأنت لا تريد أن تؤثر صداقاتك لا في عملك ولا في أعمالهم. والصديق الصدوق هو من يقدر الموقف ولكن للأسف فإن الكثيرين منهم لا يقدرون ذلك. وربما لهذا السبب تلجأ المؤسسات إلى تعيين المدير الجديد من خارج الإدارة أو المؤسسة كلها.

لا تخص أصدقائك بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم علي قدم المساواة مع زملائهم. وتجنب معاملتهم معاملة سيئة لمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك.

بناء الثقة

بناء الثقة يأتي بالتدريج، ويجب أن يكون من أهم أهدافك كمدير تجعل مرءوسيك يكتسبون الثقة في قدراتهم وقدراتك.

- وزرع ا لثقة في الناس ليس مهمة سهلة، وإذا كنت تعتقد أن النجاح هو مجرد تكوين عادة، فان الفشل أيضاً يصبح عادة. والثقة لا تبني إلا علي النجاح. ولهذا يجب أن تعطي الناس خيولاً يتقدموا بها.وحاول أن تنمي فيهم العادة لأن يكونوا ناجحين.
- ولا تهدم ثقة المرءوسين في أنفسهم بتقريعهم أمام زملائهم، بل امتدحهم في العلن وانتقدهم علي انفراد. وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم ولا تجعل من (الحبة قبة)
- ولا يخلو امتداح المرءوسين علي الملأ من العيوب، فقد يؤدي إلى جعل الآخرين سلبيين، كما قد يخلق المتاعب للشخص الممتدح. لذلك يجب توخي الحذر في استخدام هذا الأسلوب وعدم التمادي فيه.

طلب الكمال من المحال

بعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم. إذ قد يؤدي الحرص علي تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج. و إنتاج مائة وحدة بخمسة أخطاء أفضل بكثير من إنتاج عشرين وحدة ليس فيها خطأ واحد.

- وعيب آخر لهذا النهج أنه قد يؤدي إلى استياء المرءوسين ويجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاؤه. وستتأكد جودة الإنتاج عندما يقرر المرؤوسين بأنفسهم ذلك. لقد تغير الزمن ولم يعد أحد يطيق أن تملي عليه الأوامر بطريقة دكتاتورية. وأفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارا للأوامر.

لا تتردد في اتخاذ القرارات.

يخشى بعض الناس اتخاذ القرارات. فإذا كنت من هؤلاء، فالأفضل لك أن تترك مهنة الإدارة. لأن الحياة

أقصر من أن تضيع في التردد والإحجام.

- وهناك سببان رئيسيان وراء تردد بعض المديرين في اتخاذ القرارات. أولهما أنهم غير متأكدين من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قراراتهم. وثانيهما الخوف من الوقوع في الأخطاء. ولمثل هؤلاء نقول: إذا توفرت لديك المعلومات بنسبة ١٠٠% ، فستكتشف بعد اتخاذ القرار أن هناك معلومات أخري جديدة. ولذا لا تتردد في اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات. كما أنه من المستحيل عدم الوقوع في الخطأ تماماً. لأن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من الوقوع في بعض الأخطاء. وسوف تقل بمرور الوقت والتجارب.

نحن وهم

من المعتاد سماع ما يلي:

- لا أعرف كيف أصدروا (هم) هذه الأوامر.
- (هم) بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه (نحن) في موقع العمل.
- ليتهم عرفوا (هم) شعورنا (نحن) نحو هذا الإجراء ولا أعرف ماذا نستطيع (نحن) أن تفعل حياله. و(هم) تعني عادة من هم في مستواك أو في المستوي الأعلى من المديرين. و (نحن) يقصد بها المرؤوسين. وعندما تصبح مديراً تخرج من طائفة (نحن) وتنضم إلى طائفة (هم). وكثيراً ما يعتبر المديرون الجدد أنفسهم بالخطأ من طائفة (نحن) ولا يدركون أنها طائفة مرءوسيهم.
- الوعي بـ (نحن) و (هم) علي جانب كبير من الأهمية، لأنه يضع تصرفات كل فريق في موضعها الصحيح. ويجب علي المدير الجدير ألا يقع في مصيدة (نحن) وأن يبدأ في تغيير نفسه حتى يفكر بطريقة المديرين (هم).

ضمير الملكية

لا تقع في خطأ دارج وتقول (إدارتي) أو (موظفيني) أو ما شابه ذلك. قد تكون هذه الكلمات عفوية و غير مقصودة، ولكنها خاطئة لأنها توحي بممتلكات شخصية. لأنك لا تملك الإدارة و لا تملك الموظفين.

وبطبيعة الحال هناك حالات لا يمكنك فيها تجنب استخدام ضمير الملكية عندما تناقش مع رؤسائك أمور إدارتك ومرءوسيك. وفي مثل هذه الأحوال فإن استخدامه لا يعني الملكية.

المدير في لحظة تفكير

- أنا لست أذكى من الآخرين، ولن أصبح أذكى لمجرد أنني مدير. فأنا ما زلت أنا، وسأبقى أنا.. مهما كبر الكرسي وزاد الدخل وتغيرت السيارات.. وتعددت الألقاب.
- قد يكون القرار السليم.. أن لا أقرر شيئا.
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذا يجب أن أسير أمامهم.
- إن اعترافي بأخطائي.. يجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحا للدفاع عني.
- عندما أكون سلبيا تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابيا تجاه الحقيقة.
- لن أكون دبلوماسيا ناجحا.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه.
- لكي أجبر الموظفين على الولاء.. يجب أن أقدمه طائعا.
- أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية.
- إذا حاولت الصعود على أكتاف الآخرين.. فإنني سأسقط من أعلى.
- مقياسي للنجاح خاطئ.. لأنني أقيسه بما حققته من النجاح.. لا بما تعلمته من الفشل.
- لن أتردد في تعيين موظف أذكى مني.. فأنا أبحث عن منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاء.

غير أسلوب عملك

لا شئ يبقي سوي التغيير. والتغيير المقصود هنا هو تغييرك أنت لأسلوب عملك من الاهتمام بالجزئيات إلي الاهتمام بالكليات. فلم تعد موظفاً مطلوب منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. لهذا يجب أن يتسع أفقك ، وقاوم الاتجاه نحو التمسك بالمهارات الجزئية. وليس معني ذلك أنك لا تكترث بالتفصيلات التي تكون أحياناً مطلوبة لاستكمال الصورة. والتوازن مطلوب بين الأمرين. ولا تكن كالذي ضيع فرصة رؤية الغابة كلها في سبيل رؤية بعض أشجارها.

التعامل مع الرؤساء والمرءوسين

يطيل المديرون الجدد النظر إلى أعلي وربما إلى الجانبين، ولكنهم قلما ينظرون إلى أسفل أي إلى مرءوسيهم. مع أن تأثير المرءوسين علي مستقبلهم أهم من تأثير رؤسائهم غير أنهم عادة ما يتجاهلون ذلك.

- حاول في تعاملك مع مرءوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل. وستجد أن بعض

الموظفين لا يرغبون في تحمل المسئوليات ولا الترقي إلى المناصب التي تفرض عليهم هذه المسئوليات.ومثل هؤلاء مطلوبين في كل مؤسسة، لأنهم يحلون جانباً من مشكلة توفير المراكز القيادية لغيرهم من الطموحين. وبعض المرءوسين يفضلون الأعمال الفردية، والبعض الأخر يحب العمل مع الآخرين بأسلوب الفريق. وأنت لا تستطيع أن تضع كل واحد حيث يريد ولكن معرفتك بهذه الاتجاهات المتباينة تساعدك علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ومن المهم أيضاً أن تحسن اتصالك برؤسائك. لأنك قد أصبحت من طائفة المديرين، ولن تصبح عضواً فاعلاً بغير الولاء لهم.
- والولاء لا يعني التنازل عن حقوقك، فاحرص علي تحقيق التوازن بين مصالح إدارتك ومصالح المنظمة كلها. ولا تضحي بمصالح إدارتك ومرءوسيك. وحاول أن تتخذ موقفاً وسطاً. واسأل رؤسائك عن الحكمة وراء قراراتهم، وحدد موقفك من هذه القرارات. فلم تعد فكرة الطاعة العمياء للمديرين تتناسب مع العصر. لأننا الآن في عصر مختلف يجب أن يعرف فيه الجميع الأسباب الكامنة وراء كل قرار يتخذ، والحصول علي أجوبة صحيحة.
- وقد يوقعك سوء حظك مع مدير صعب المراس، وقد يكون كفئاً من الناحية المهنية، ولكنه لا يجيد التعامل مع مرءوسيه، فإن حدث لك ذلك فإنه قدرك المحتوم ولا حيلة لك في تغيره. وكل ما تستطيعه هو أن تحاول تفهم الدوافع وراء سلوكه. فهناك أسباب عديدة لذلك، فقد يكون مظلوماً ولم يأخذ حقه. حاول قبل أن يصدر منك أي رد فعل أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:-

(١) هل أخضعت سلوكه لاختبار عادل؟ وهل قضيت أنت في عملك الجديد فترة كافية تمكنك من الحكم علي هذا السلوك؟

(٢) هل ردود أفعالك عاطفية؟

(٣) هل كان نفس الرئيس يعاملك سلفك بنفس الأسلوب؟

(٤) هل كان هناك مؤشر علي أن معاملته السيئة لك يمكن أن تكون مؤقتة؟

(٥) هل صدر منك أي تصرف يبرر أسلوب تعامله معك؟

(٦) هل في إمكانك تغيير عملك بسهولة لترتاح منه؟

٢ـ عندما ينتهي شهر العسل

عندما تنتهي المرحلة الأولي من عملك الجديد وتتعرف علي طبيعته، وعلي رؤسائك ومرءوسيك ستبدأ مرحلة أخري جديدة من مراحل العمل يكون عليك فيها تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكييفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف علي مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد.

- أول مشكلات ما بعد شهر العسل أنك ستواجه أنواعاً من السلوك التي لا ترضي عنها. فلا تظن أنه بإمكانك إجراء تغيير جذري في سلوك الناس. لأن التغييرات في الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة في المخ. وسواء أكان هذا الرأي صواباً أم خطأ فانه يظهر مدي الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان.
- ولهذا فمن الأفضل بدلا من محاولة تغيير سلوك مرءوسيك أن تجعلهم في حالة تمكنهم من أداء أعمالهم علي الوجه الصحيح و إعادة تأهيلهم، ويمكنك الاستعانة في ذلك باختبارات القدرات، فهي تساعدك علي وضع الناس في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم الذهنية والعملية.
- يجب أن يكون الموظفون علي علم بالمهام الأكثر أولوية من وجهه نظر المنظمة. ومن الخطأ أن يقال لهم إن كل شئ مهم، فهناك دائماً المهم والأهم. وهناك تغيرات دائمة في الأولويات. والناس يقاومون التغيير إذا ما أريد إحداثه بسرعة. لهذا يجب أن يتم بالتدريج وعلي مراحل.

مشاكل الأفراد

من الخطأ أن تعتقد أن لديك القدرة علي إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد. والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسئولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية.

- وتعلم من الحوار مع مرءوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله علي طريقة (خذ وهات). والحوار يتيح فرصاً فريدة لحل العديد من المشكلات. وكن مستمعاً جيداً لكل صاحب شكوى ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكريسه للعمل.
- وإذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون

المستوي المطلوب فلا تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة. وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة.

- وبعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، ولكن هذا لا يعني أن تنتهج سياسة (دعه يعمل دعه يمر). وهناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفء في عمله ولكنه يتأخر عن موعد العمل. حاول تغيير سلوك هذا الموظف في رفق، ولكن في النهاية لابد من تطبيق اللوائح بحزم.
- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه. فليكن هذا القرار حاسماً وفي سرية حتى لا يعلم به زملاؤه. ويجب أن تساعده في الحصول علي جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة وتساعده في الحصول علي عمل أخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلا.

وأحسن إدارة عواطفك ولا تنفعل لأتفه الأسباب، ولا تفرح بشدة، ولا تحزن بشدة. فلن يتعاطف معك مرءوسوك إذا اعتقدوا أنك متطرف الشعور. واحتفظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم وهذا لا يعني أن تكون مجرداً من العواطف الإنسانية واحرص علي مشاعر الأخرين.

٣- مهامك الإدارية والاستشارية

تفرض عليك مهام عملك كمدير جديد بعض العلاقات التنظيمية. و الولاء يتطلب منك سلوكاً واجباً تجاه رؤسائك، وسلوكاً مقابلاً من مرءوسيك تجاهك. وهناك حوافز لابد لك من توفيرها وضوابط إدارية لتوصيف العمل وتقييم الأداء. كما أن هناك بعض الأخطاء التي يجب تلافيها.

علاقتك بإدارة شئون الأفراد

يجب أن تجعل بينك وبين هذه الإدارة قنوات اتصال جيدة. والجأ إليها في طلب المشورة في أمور تعيينات موظفيك، وإذا كانت مسئولة عن التدريب نسق معها أو مع غيرها الاحتياجات التدريبية لأفراد إدارتك، وقم بزيارة المسئولين والاستفادة من مشورتهم في جميع شئون الأفراد.

الولاء

الولاء قضية هامة، ولا يتعجل المديرون الجدد في الحصول علي ولاء مرءوسيهم مع أن هذا الولاء يأتي بالتدريج وعندما يشعرون بأن المدير جديرٌ به. والولاء مطلوب أيضاً من الرؤساء لمرءوسيهم ومطلوب من الجميع تجاه مؤسستهم. غير أن هذا الولاء المؤسسي أصبح صعب المنال بسبب عوامل كثيرة. وعليك كمدير جديد أن تحرص علي ولائك لرؤسائك وبصفة خاصة رئيسك المباشر ولاتكن بوجهين تظهر أمامه بوجه وخلفه بوجه أخر. كما يجب عليك الولاء لمؤسستك وأن تعتقد أنها تستحق هذا الولاء إلى أن يثبت العكس.

أهمية الحوافز

يجب أن تدرك أن استخدام سلطة الوظيفة هو أخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لحث الموظفين لتحسين أدائهم. ولا يوجد بديل أهم من الحافز الشخصي. لذلك حاول أن تغير توجه مرءوسيك من أسلوب (يجب أن تفعل) إلى أسلوب (أحب أن أعمل).

- ويختلف الناس في ردود أفعالهم تجاه الحوافز. فبعضهم يجدون الحافز في الترقية، وبعضهم يكفيه رضاء رؤسائهم عنهم، بينما يقنع بعض ا لناس بالتنافس مع زملائهم. غير أن معظم الناس يحفزهم الجزاء المادي، والحصول علي العلاوات والاحتفاظ بالوظيفة.
- وتلعب الألقاب والمظاهر الوظيفية أدواراً مهمة في تحفيز الكثيرين، وبعض الموظفين يحبون إعطاء مسميات جديدة لوظائفهم كمنصب نائب الرئيس لشئون كذا بدلاً من مدير عام كذا، وألقاب: سكرتير عام، أو مراقب عام .... الخ . وللمظاهر الوظيفية دور حافز لا ينكر، كالمكاتب الفاخرة جيدة التأثيث، أو السيارة الخاصة ، أو الاشتراك في أحد النوادي أو تخصيص مكان مميز لوقوف السيارة.....الخ.

كبير القوم خادمهم

مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسئوليات القائد والخادم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة، لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم. مع أنهم بإمعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرؤوسيهم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس بمن فيهم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

توصيف الوظائف وتقييم الأداء

يجب أن يكون لك دور في

توصيف الوظائف في إدارتك كما يجب أن يكون ملماً إلماما جيداً بمعايير تقييم أداء مرءوسيك. حتى في حالة وجود إدارة أخري أو مستشارين يوكل إليهم هذا العمل.

- وفي المقابلات التي تجريها مع مرءوسيك بهدف تقييم أدائهم يجب تكريس أوقات كافية لإجرائها. ويجب أن تكون دقيقاً وصريحاً في مواجهه كل موظف بحسناته وسيئاته. وحتى تكون المقابلات ناجحة يجب أن تعد لها وأن تسجل مسبقاً النقاط الرئيسية التي تود مناقشة كل واحد فيها. وفي مقابلاتك مع الموظفين الممتازين استمع إلى ملاحظاتهم بعناية، حتى لو قالوا ما لا تحب أن تسمعه. وقد يجنح بعضهم إلى المبالغة، ولكن سيمكنك اكتشاف الغث من الثمين.

فجوة الجيل

يكون المديرون الجدد عادة من أعمار متباينة، والمتوقع في معظم الأحيان أن يكون المدير أكبر سناً من مرءوسيه. ولكن ذلك لا يحدث في الحياة العملية في الوقت الراهن وبالمفاهيم الإدارية الحديثة فيمكن:

(١) أن يكون المدير أكبر سناً من مرءوسيه.

(٢) أن يكون أصغر سناً منهم.

(٣) أن يكون مديرا لمرءوسين أعمارهم متباينة، بعضهم أصغر منه سناً وبعضهم الأخر أكبر منه.

ويستطيع المدير الشاب قيادة من هم أكبر منه سناً إذا ثبت لهم أنه جديراً بمنصبه، وأن قراراته حكيمة.

أخطاء يجب تلافيها

يجب أن يحرص المدير الأصغر سناً من مرءوسيه علي ألا يتعجل بإحداث التغيير في إدارته فور تعيينه مخالفاً بذلك حكمة التغيير التدريجي. لأن التغيير السريع قد يكون أكثر تقبلا لدي المرءوسين من المدير كبير السن.

ومن الخطأ أيضاً أن تعتقد أنك قادر علي الإجابة عن كل سؤال يوجه إليك من كبار السن المخضرمين. أو أن تعتقد أن التردد في الإجابة سيفسر بأنك جاهل أو ضعيف. بل علي العكس من ذلك يجب ألا تتردد في القول: لا أعلم ولكني سأبحث وأري. وحاول أن تجعل هؤلاء الكبار راضين بقيادتك ومرتاحين لها. وفي بداية عهدك في الإدارة لا تخاطبهم بأسمائهم المجردة واستخدم مقدمات (السيد) و (السيدة) إلى أن تصبح مع مرور الوقت مقبولاً من الجميع، وعند ذلك يمكن أن تزول الكلفة بينك وبينهم.

٤- لا تكف عن تنمية مهاراتك

اعلم أن المرء هو ما يعتقده في ذاته. فإن كنت تؤمن بأن شخصيتك ضعيفة، فإن عقلك الباطن سيعمل بموجب ذلك. وبالعكس، إذا كنت تمتلك الثقة في قدراتك، فستكون أقدر علي تحقيق ذاتك. ولتعزيز وتدعيم هذه الثقة يجب أن تحقق نجاحات في مسيرة عملك. وكل نجاح تحققه في مهامك الجديدة كمدير سيضيف لبنة في بناء مستقبلك.

تجنب الزهو والغطرسة

فهي إحدى شراك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس. وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم علي مرءوسيك. فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر. وكن عادلاً ولا تتحول إلى أخطبوط يركز كل العمل في شخصه ويقتل نفسه بالعمل المضني.

وإذا كان من الصعب عليك تحمل أخطاء معاونيك، فإن هذا يتطلب منك إعادة النظر في توجيهاتك. وحاول أن تجعل كلامك عن الإدارة مطابقاً لواقع تطبيقك الفعلي لها بدون تزيد.

وحاول أن تقوم بالعمل الذي لا تحبه أو لا تجيده في الوقت الذي تكون فيه لياقتك البدنية والنفسية في أفضل حالاتها. وابدأ يومك بالأعمال الصعبة. أما إذا كنت تفضل الأعمال الروتينية أو النمطية فالأفضل لك أن تتخلى عن حرفة الإدارة. ولا تحقد علي من أصابوا قدراً من النجاح أكثر منك، بل انظر إلى من هم في مستواك.

كن موضوعياً

جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدي استعدادك لأن تكون موضوعياً. ولاتكن كالمديرين الذين يدعون الموضوعية ويتصرفون بعكس ذلك واسأل نفسك دائماً:

ما هي التوجيهات أو التجارب التي تجعلني غير موضوعي، وكيف يمكن التخلص منها؟

كن واثقاً من نفسك وفي قدرتك علي اتخاذ القرارات. فإذا توفر لديك ٧٠% أو ٨٠% من الحقائق التي تريدها لاتخاذ قرارك، فلا تتردد في اتخاذه. ولا تضيع الكثير من الوقت في الحصول علي باقي الحقائق. لأنك حتى لو توصلت إليها فربما تصل إلى قرار مماثل. وتكلفة التأخير في اتخاذ أي قرار قد تزيد بكثير عن الاعتماد علي حقائق تقل عن ١٠٠%.

وتعلم قواعد اللعبة، وحاول أن توازن بين رغبتك في

اتخاذ القرارات بسرعة، وبين اختيار الأوقات الأنسب لاتخاذها.و قوم نفسك بأمانة علي قدر ما تستطيع ولا تصدر أحكاماً عاطفية ثم تحاول ترشيدها فيما بعد. فان فعلت ذلك فستجد نفسك مضطراً للدفاع عن قرارات كنت تتمنى ألا تتخذها.

كن مستعداً لترقية أخري

في أحيان كثيرة تضيع علي بعض المديرين فرص الترقي بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. لذا يجب أن نتفادى العقبة بأن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزاً لتولي مهام منصبك عند اللزوم. بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك علي أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. واذا أدي هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخري فلا تحزن علي ذلك، لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقي.

وإذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر علي الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات علي باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهم الأمل في إمكانية الترقي في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقاً في ذلك. وعامل الجميع علي قدم المساواة.

- لا تكن كالذين يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدراة ولايصلحون لها.
- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك وإذا أردت أن تكون ناجحاً فزيك يجب أن يبدو كذلك.
- عرف الرؤساء بنواحي التميز فيك بدون جلبة، وإذا حصلت علي مؤهلات علمية أو حضرت دورات تدريبية أو مؤتمرات، فناقش بعض الموضوعات التي أثيرت فيها معهم.
- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخري خارج نطاق سلطاتهم فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان

نظم وقتك

لعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر علي ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. علي أن يتم ترتيب الأعمال وفقا لأهميتها وأولويتها. وقد يتطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل، وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث.

تعلم الكتابة الإدارية

وأفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له واكتب له كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضاً مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. وتجنب مخاطبته باسمه الأول مجرداً من الألقاب ووقع علي خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ علي قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها،ولا تعتمد في ذلك علي مساعد أو سكرتير لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة.

اعتن بمكالماتك الهاتفية

طريقة كلامك في اتصالاتك التليفونية تكشف عن شخصيتك. تذكر وأنت تتكلم مع شخص آخر لأول مرة أن الانطباع الأول هام ولن يتكرر. وإذا لم تكن موفقاً في حديثك الأول مع طرف آخر فقد يمر وقت طويل حتى يمكنك تحسين انطباعه الأول عنك. وحاول تحسين صوتك بالاستماع إلى تسجيل له إلى أن تجعله متوازناً وواضحاً. فإن الناس عادة يحجمون عن إبلاغك بأن صوتك نشاز أو غير واضح المعالم وفي غيابك تأكد من اهتمام معاونيك بالرد على المكالمات وتسجيل أسماء الطالبين. واهتم بالرد عليها.

كن جيد الاستماع للغير

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد. لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفماً واحداً وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئاً جديداً ولكن حين تتكلم لا تتعلم.

وإذا أردت أن تكون محدثاً بارعاً عليك أن تكون مستمعاً جيداً. وتذكر أن نظرك إلى محدثك تعني اهتمامك بما يقول.

خذ الحياة برفق

ولا تكن جاداً أكثر مما ينبغي، وتجنب تقطيب الجبين، واحتفظ بروح الدعابة بدون ابتذال. فكل واحد منا لديه استعداد فطري لأن يكون مرحاً، ولكن هذه العادة تنمو لدى كل شخص بشكل مختلف.

حضور الاجتماعات أو قيادتها

إذا اشتركت في اجتماع أو لجنة فيجب أن تعد نفسك لذلك، وان تحدد موقفك من المسائل المعروضة على بساط البحث والمناقشة. كما تحدد موقفك من رئيس الاجتماع من حيث موافقتك أو معارضتك لطريقة طرحه للموضوعات ولكن يجب أن تعلم أن السكوت أفضل بكثير من الكلام

المرسل وغير المدروس. ولا تخش أن يفسر صمتك على أنه جهل. ولا تفقد أعصابك لأي سبب. ولا تكن من فريق الموافقين على كل شئ، وعبر عن رأيك عن اقتناع به وإذا ترأست الاجتماع فلا تترك الحبل على الغارب، تكون دكتاتوراً يحاول فرض رأيه على الأعضاء . وكن وسطاً بين هذين النقيضين. واحرص على إخطار الأعضاء مسبقاً بجدول الأعمال حتى يكون الاجتماع أكثر فعالية. وإذا حضر الاجتماع من هو أكبر منك في السلم التنظيمي فلا تدعه يسيطر على الجلسة، وتصرف معه بدبلوماسية ولياقة واعط فرص الكلام للجميع بعدالة، ولا تقلل من شأن أحد ويمكنك أن تكون خطيباً مفوهاً عن طريق الإعداد والتمرين والتدريب على مواجهة الجمهور لأن ذلك سوف يفيدك.

توصيات عامة

- إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث فلا فائدة ترجى منك. صحيح أن الأحداث الخارجة عن إرادتك لها تأثيرها على حياتك. ولكن في مقدورك إحكام سيطرتك على ردود أفعالك تجاهها.
- لا تؤد عملاً لا تحبه. ولكن في نفس الوقت كن واقعياً لتدرك أن كل عمل فيه جوانب لا نحبها. ثم إذا كانت كل الأعمال ممتعة فكيف تدرك قيمة التحدي وتحقيق الذات؟ وإذا كان عملك كله غير محبب لك، فالأفضل لك أن تبحث عن عمل آخر لا يخلو من عناصر تحبها.
- بعض الناس يسألون أحياناً ما أهمية أن أكون مديراً لشركة لا تصنع سوى المسامير؟ ومثل هذا التفكير خاطئ. ويجب أن يكون التساؤل: ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل. وإذا لم تكن مديراً لشركة هامة أو شركة قليلة الأهمية. ففي الحالتين سوف تكون مديراً فاشلاً.

فهرس الخلاصة

فهرس الخلاصة

Title: The First-Time Manager

Author: Loren B. Belker

Publisher: Macom Americam Management Association

Pages: 186

Date: 1993

ISBN: 081-447-9405